

Universidad de Palermo  
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Licenciatura en Psicología

Título: Inteligencia emocional en ámbitos laborales en contexto de crisis  
por pandemia COVID-19.

Alumna: Alexandra Thomas Rodríguez  
Tutora: Dra. Juliana B. Stover  
26 de Julio de 2021

## Índice

<b>1. Introducción</b>	3
<b>2. Objetivo general</b>	4
2.1 Objetivos específicos	4
<b>3. Marco teórico</b>	
3.1 Inteligencia emocional	5
3.2 Inteligencia emocional y contexto laboral	9
3.3 Psicología laboral	12
3.4 Ambiente laboral en pandemia	15
3.5 Intervenciones de afrontamiento COVID 19	17
3.6 Inteligencia emocional como herramienta frente al COVID 19	20
<b>4. Metodología</b>	
4.1 Tipo de estudio	22
4.2 Participantes	22
4.3 Instrumentos	23
4.4 Procedimiento	23
<b>5. Desarrollo</b>	24
5.1 Presentación de la consultora	24
5.2 Describir la primera etapa de la intervención que se hizo sobre inteligencia emocional para brindar recursos y disminuir efectos negativos de la pandemia COVID 19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires	25
5.3 Describir la segunda etapa de la intervención sobre inteligencia emocional como recurso para la contención emocional por la pandemia COVID 19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires	28
5.4 Analizar los resultados que se obtuvieron de las intervenciones realizadas en opinión del personal que fue intervenido en una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires	33
<b>6. Conclusiones</b>	37
<b>7. Referencias bibliográficas</b>	41

## 1. Introducción

El presente trabajo se enmarcó en la materia Práctica y Habilitación Profesional durante los meses de agosto y noviembre del año 2020. Su eje principal es la articulación teórica-práctica dentro de una institución elegida. Dicha institución es una Consultora de Recursos Humanos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en donde se practicaron un total de 285 horas.

La consultora está conformada por un equipo de psicólogos para la toma de evaluaciones psicométricas y procesos de selección de personal, así como un director. En cuanto a las personas que realizan las evaluaciones psicométricas, quienes están encargados de estos trabajan de manera free lance con la consultora. Sus servicios están enfocados y dirigidos a empresas que lo requieran, no es menor mencionar que dicha consultora trabaja con empresas a nivel nacional pero también desempeñan servicios a empresas de nivel internacional, además de brindar servicios de coaching, y capacitación.

Parte del ejercicio de pasantías dentro de la empresa constó en presenciar de forma online procesos de selección de personal y de pruebas psicométricas. Además, se incluyeron actividades relacionadas a la selección y filtrado de currículos para plazas en específico dentro de una empresa que requieren ciertas competencias, supervisiones grupales en cuanto a los procesos de selección de personal, lectura bibliográfica, y confeccionar entrevistas a candidatos.

Por otra parte, se colaboró en el desarrollo, estrategia y planificación de las actividades tanto de selección de personal como de capacitación que requerían las empresas. Es importante mencionar que la situación y contexto actual que se vive de pandemia afecta tanto el ámbito social, cultural como económico y esto delimitó a que la práctica profesional se enmarcara en su totalidad a un formato de tipo online y no presencial. Por último, el tema a presentar en el trabajo integrador final está orientado a un proceso de coaching en inteligencia emocional a raíz de la pandemia COVID-19 en una institución privada de salud.

La temática es relevante e interesante a la vez ya que en la actualidad saber manejar las emociones, la salud mental e identificar las mismas se convirtió en algo vital para sobrellevar una vida plena, y las dificultades que la pandemia por COVID-19 pudo traer a la vida cotidiana y laboral de las personas a nivel mundial, los profesionales de la salud se enfrentan a un reto continuo y desafiante en cuando a la carga emocional y física de las labores que realizan dando como resultado en concurridos casos la necesidad de atención psicológica (Buitrago, Ciurana, Fernández & Tizón, 2021). Es importante contar con las suficientes herramientas a nivel emocional y de afrontamiento para que el rendimiento laboral de los empleados no se vea afectado en su totalidad, si no que al contrario el contar con habilidades sea favorable al contexto de pandemia por COVID-19 y que el impacto que se genere en la salud tanto física como mental, sea menor.

## **2. Objetivo general**

Describir la intervención realizada sobre inteligencia emocional por una consultora de Recursos Humanos a raíz de la crisis por pandemia COVID-19 en una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires.

### **2.1. Objetivos específicos**

1. Describir la primera etapa de la intervención que se hizo sobre inteligencia emocional para brindar recursos y disminuir efectos negativos de la pandemia COVID-19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires.
2. Describir la segunda etapa de la intervención sobre inteligencia emocional como recurso para la contención emocional por la pandemia COVID-19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires.
3. Analizar los resultados que se obtuvieron de las intervenciones realizadas en opinión del personal que fue intervenido en una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires por la pandemia COVID-19.

### 3.Marco Teórico

#### 3.1 Inteligencia emocional

Como parte del recorrido histórico en cuanto a la definición de inteligencia, se debe aclarar cómo fue que este concepto evolucionó desde el inicio hasta llegar a lo que se conoce hoy en día como intelecto. Primero, Cattell durante el año 1890 diseñó las pruebas mentales con la finalidad de proponer a la psicología como una ciencia aplicada. Para estas se apoyó de las técnicas de medición y estadísticas aprendidas en el laboratorio de Galton, quien era un psicólogo británico, con grandes aportes a los estudios de las diferencias individuales entre seres humanos. Galton entendió que dichos procesos eran diversos de una persona a otra, y que por lo tanto las capacidades mentales serían diferentes entre individuos. Galton creía fuertemente también, que las habilidades morales, caracteriales e intelectuales estaban ligadas a componentes genéticos y de herencia (Moreno, Saiz, & Martínez, 2018).

Para poder tener una idea del concepto de inteligencia, es importante explicar qué se entiende como intelecto y qué implica la definición para diferentes autores. Partiendo de esto, es relevante también conocer que distintos autores proponen modelos para definirla y herramientas para medir la misma en los diferentes individuos. Debido a que la idea de inteligencia es bastante amplia se generan debates acerca de cómo medirla, qué elementos o rasgos la conforman, los factores que influyen tanto en aspectos genéticos como del ambiente y las diferentes etapas que ocurren en la vida de los seres humanos relacionadas al desarrollo de la inteligencia (Ardilla R. , 2011).

En un inicio la noción de inteligencia se empezó a estudiar y definir para poder identificar a los deficientes mentales de la época, sin embargo, esto generó controversia ya que también se intentaba buscar la definición de inteligencia desde el punto de vista de lo que significa el coeficiente intelectual. A medida que se iba estudiando el concepto y conforme surgían nuevas necesidades (identificar los diferentes tipos de inteligencia y buscar explicaciones a las diferencias entre individuos a nivel mental) o simplemente afirmar/descartar si la inteligencia se encuentra *centralizada* en la cabeza en los seres humanos (Enrico & Luján, 2016).

Después de que se empezaron a estudiar las diferencias individuales que pueden existir entre seres humanos, la necesidad de normatizar los resultados daría paso a que se pensarán en pruebas para la medición e interpretación más exacta de las mismas. Como resultado, se empezaron con las primeras pruebas y estudios acerca del intelecto humano (Castro, 2017). Dentro de los primeros registros que se tienen de las formas de medir la inteligencia se atribuyen a Binet, psicólogo francés que implementó una técnica en estudiantes de distintas edades para solucionar una serie de problemas de dificultad sucesiva. Esto a su vez dio origen al concepto de *edad mental* diferenciándose de la *edad biológica*. A partir de estos distintos estudios surgió el primer test de inteligencia en Francia en el año 1905, en un inicio su eje principal estuvo centrado en una atribución práctica, ya que lo que se intentaba hacer era encontrar una relación directa entre los resultados de las pruebas y el buen rendimiento académico de los estudiantes (Ardilla R., 2011).

No es menor comentar que, el concepto de inteligencia puede ser comprendido de distintas formas, así como para algunos puede significar la capacidad de razonamiento, para otros puede significar la capacidad de adaptación a un determinado ambiente. Por ejemplo, para Gardner, psicólogo reconocido por sus aportes de investigación en cuanto al análisis de capacidades de los individuos, la definición de inteligencia no debería englobarse a un solo aspecto, si no a múltiples variables como lo serían lingüística, musical, lógica y matemática, espacial, corporal y personal. Aunque la inteligencia para Gardner sea múltiple, este reconoce que cada tipo de inteligencia funciona de manera autónoma y en los individuos puede desarrollar una en mayor proporción a otra, sin que esto signifique alguna dificultad o déficit en los seres humanos (Gardner, 1993).

Es cierto que algunas actividades favorecen el desarrollo de los diferentes tipos de inteligencias; como por ejemplo, el aprender a tocar instrumentos musicales en las primeras etapas de la niñez favorece el desarrollo de la inteligencia musical, practicar deportes como fútbol, natación, básquet ball a la inteligencia corporal y ejercer habilidades numéricas a la inteligencia matemática. Sin embargo, los autores revelaron que, en alumnos *superdotados*, varios aspectos emocionales pueden verse afectados y presentar mayores niveles de estrés y ansiedad. Esto se debe a que al tener un nivel de

razonamiento por sobre la media, las demás personas crean expectativas acerca de su rendimiento haciendo que estos alumnos se sientan presionados con un nivel considerable de exigencia (Prieto & Ferrandiz, 2008).

Una de las varias inteligencias que se pueden conocer, es la inteligencia emocional. Los autores Salovey y Meyer se consideran pioneros en el estudio del concepto de inteligencia emocional, ellos resaltan que los individuos emocionalmente desarrollados son aquellos que tienen dominio sobre sus sentimientos al mismo tiempo que cuentan con la habilidad de interpretar competentemente estos en su beneficio. Además, dentro de las habilidades que conforman la inteligencia emocional están: control de sí mismo, dirigir el control hacia metas planificadas y reconocimiento de lo ajeno. Estas herramientas prometerán en los individuos un desarrollo óptimo en varios aspectos de la vida, así como en el ámbito laboral, educativo, interpersonal y académico (Purificación, 2017).

Mencionando un modelo importante que estudia la inteligencia emocional, se encuentra el modelo propuesto por Reuven- Bar-On, que se enfoca en integrar aspectos tanto de la personalidad como de herramientas emocionales, motivo por el cual es considerado un modelo mixto. Para el mismo, la inteligencia emocional es un conjunto de capacidades que permiten a los individuos responder a las exigencias del medio ambiente. Estas habilidades las clasifica como: intrapersonal, interpersonal, manejo de la tensión, estado de ánimo en general y adaptabilidad (Tacca, Tacca, & Cuarez, 2020).

A la vez Salovey y Meyer también proponen un modelo con relación a la inteligencia emocional, mejor conocido como *modelo de las habilidades*, lo que explica es que las aptitudes que componen la inteligencia se organizan en cuatro diferentes niveles; que van de mínima a mayor dificultad y al mismo tiempo, de menor a mayor unificación. Dentro del primer nivel se encuentra la percepción, expresión de las emociones y valoración, lo cual se refiere a la capacidad de los sujetos a poder expresar con precisión las emociones y lo que refieren estas mismas. Conforme el sujeto se desarrolla y experimenta, identificar las emociones se vuelve menos complejo, sin embargo, esto es un constante aprendizaje en la vida (Castro-Solano & Benatuil, 2008).

El segundo nivel que consiste en la facilitación emocional del pensamiento es de suma importancia para el crecimiento y evolución de los seres humanos. Funciona como

un tipo de alerta en donde las emociones son una guía para la toma de decisiones, sin embargo, al estar relacionado, las emociones con la toma de decisiones pueden volver complejo el segundo nivel, ya que por ejemplo puede ser complicado identificar qué tipo de emociones son las que posibilitan los pensamientos racionales y críticos. El tercer nivel, se relaciona con lo que se conoce como *etiquetado de emociones*, esto refiere a que mientras los seres humanos crecen desde la niñez hasta la adultez se empiezan a identificar las emociones y a relacionar unas con otras, por ejemplo, ansiedad-enojo. Mientras más se domina este nivel, el sujeto será capaz de identificar hechos con emociones; felicidad-ganancia. El último nivel, el cual hace énfasis en la regulación reflexiva de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual, se refiere a la capacidad de apropiarse de las emociones ya sean negativas o positivas, agradables o desagradables. En cierto punto significa hacerse responsable de las emociones y sentimientos que surgen conforme los individuos crecen y se desarrollan (Castro-Solano & Benatuil, 2008).

Otro de los autores que mencionan la inteligencia emocional es Goleman (1995), quien la definió como las competencias suficientes de un individuo para hacer frente a situaciones en las que puedan existir frustraciones e impulsos descontrolados. Implica la capacidad de auto regular los estados anímicos y de esta forma disminuir cuáles sentimientos de preocupación obstaculizan los pensamientos y decisiones racionales. Por otra parte, el término también hace referencia a la habilidad de los seres humanos para entender y empatizar a los demás. El concepto de inteligencia emocional según Goleman (1995) se caracteriza por incluir habilidades principales tales como: el entusiasmo, autocontrol, perseverancia y la capacidad de auto motivarse. Goleman, menciona que estas herramientas no son aprendidas durante el recorrido escolar de los seres humanos, son adquiridas y en conjunto con las capacidades intelectuales, pueden favorecer y potencializar el intelecto de los individuos (Nieto, 2012).

Es cierto que muchas veces la inteligencia emocional, por ser entendida como una inteligencia que involucra emociones y sentimientos, puede ser considerada como un tipo de inteligencia no esencial o que no es lo suficientemente necesaria fomentarla en los seres humanos. No obstante, la inteligencia emocional hoy en día es considerada fundamental para una adaptación adecuada al medio ambiente de los ciudadanos y que

la convivencia en sociedad de los individuos sea positiva. Algunas profesiones requieren de niveles de inteligencia emocional considerables o que sea una fortaleza del individuo. Por ejemplo, en un estudio realizado en estudiantes de enfermería y psicoterapeutas se encontró que el nivel de inteligencia emocional en los estudiantes era mayor que en los psicoterapeutas, esto debido a que los estudiantes deben desde un inicio aprender a manejar sus emociones y contenerse frente a los pacientes que se encuentran con cuadros de enfermedades graves. Los resultados fueron inesperados, porque se creía que los psicoterapeutas serían quienes tendrían un mayor desarrollo de la inteligencia emocional por ser quienes ayudan a las personas con cuestiones que involucran emociones (Por, Barriball, Fitzpatrick, & Roberts, 2011).

Dicho lo anterior, se puede entender que el concepto de inteligencia emocional es crucial para la vida de los seres humanos. Tanto como en roles sociales, personales como en aspectos profesionales y académicos. Día a día los individuos deben tomar decisiones y reaccionar frente a distintos problemas o conflictos que surgen, y es ahí donde el desarrollo de la inteligencia emocional se ve reflejado en las acciones de los sujetos. Por ejemplo, en situaciones donde la solidaridad sea clave o en donde el respeto sea primordial para entender y escuchar distintas ideas, criterios y formas de pensar del otro (Calle, Remolina, & Velásquez, 2011).

### **3.2 Inteligencia emocional y contexto laboral**

Las aptitudes personales, pensamientos y sentimientos de un individuo se relacionan de cierta forma con su desempeño laboral, estas estarán involucradas en cómo el individuo responde a las demandas profesionales y cómo se relaciona con los demás en su entorno de trabajo. Dichas aptitudes y habilidades son evaluadas y analizadas dentro del ámbito empresarial para que de esta forma se entienda la productividad del individuo en su puesto de trabajo y así, tener facilidad para potencializar y/o desarrollar habilidades, herramientas, capacidades y destrezas del empleado a favor de enriquecer su desempeño laboral (Duque, García, & Hurtado, 2016).

El ambiente laboral es uno de los aspectos que también influye en el rendimiento de los empleados en la industria. Al contar con un entorno laboral en donde existe una comunicación frecuente y adecuada, respeto, honestidad y apoyo mutuo entre

colaboradores es muy probable que estos al sentirse cómodos en su lugar de trabajo sean más productivos y que se implemente la salud en las organizaciones, contribuyendo de forma positiva a la calidad de trabajo dentro de la empresa (Ayala & Cardona, 2016).

Parte de las acciones que involucran componentes de la inteligencia emocional y que deben llevarse a cabo para que el entorno en el que se trabaja sea agradable, que favorezca la salud mental y que sus empleados puedan dar su máximo rendimiento, son hábitos como: contar con un área de trabajo designada, que este limpia y en orden, minimizar en lo posible ruidos o sonidos fuertes que puedan interrumpir la concentración y tener disponibles las herramientas de trabajo adecuadas. Estas diferentes acciones no solo promueven el bienestar laboral y seguridad de los colaboradores si no que, a su vez también conservan la salud mental, que juega un rol significativo en el desempeño y productividad. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define lo que sería un entorno de trabajo saludable como aquel en donde directivos y colaboradores trabajan en conjunto para garantizar la mejora, proteger y promover la salud, seguridad y sanidad, además de fomentar la sustentabilidad del lugar de trabajo (Organización Mundial de la Salud, 2010).

Es cierto que el contexto social también debe de tomarse en cuenta como parte de la vitalidad de los individuos, ya que, si este es desfavorable, esto se verá afectado en su salud tanto física como mental. Es decir, si un colaborador de una empresa no tiene facilidad de acceso a agua potable es muy probable que pueda enfermarse o contraer alguna enfermedad infecciosa y que por ende no pueda asistir a sus respectivas labores. Las industrias deben de tomar en cuenta la reducción de posibilidades que sus colaboradores se enfermen o accidenten brindando dentro del entorno laboral medidas de seguridad y fuera de este, algún tipo de seguro médico para cubrir sus necesidades de salud (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017).

Durante las últimas décadas los directivos de las empresas se han preocupado en mayor medida por aspectos de inteligencia emocional en sus empleados, tales como asegurarse que se garantice la seguridad y comodidad empresarial. Para esto, se incluyen talleres, actividades e incluso capacitaciones a cargo de profesionales en el tema para disminuir en gran porcentaje la probabilidad de enfermedades mentales como resultado del estrés y altos grados de ansiedad. Uno de los aspectos que hoy en día

tienen un gran impacto en la salud mental de los trabajadores es la sobrecarga laboral, entiéndase sobrecarga como el exceso de demanda en cuanto a laborales profesionales y que como resultado el trabajador se muestra angustiado y con altos niveles de preocupación (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017).

Es en estas situaciones en donde la inteligencia emocional toma un rol decisivo en el ambiente industrial, según Goleman (2018) el liderazgo puede ir de la mano de la inteligencia emocional y es clave que sea tomada en cuenta. Existen diferentes tipos de liderazgos; estilo coercitivo, estilo democrático, autoritario, afiliativo, pionero, y formativo. Cada uno de estos tipos de liderazgo tienen formas distintas de manejarse y liderar, sin embargo, los liderazgos más efectivos coinciden en un punto; todos los líderes cuentan con un grado significativo de inteligencia emocional, aun así, esto no significa que el intelecto sea de menor importancia en el tema, sino que lo que se debe destacar es un equilibrio entre coeficiente intelectual e inteligencia emocional.

La productividad de los empleados que impactan en la competitividad de las empresas también estará ligada a la inteligencia emocional, por eso debe ser clave si las industrias desean incrementar sus bienes. Feldman y Blanco (2006) sugieren que el auto reporte; que consta de ítems con preguntas, es una forma para determinar variables emocionales en los trabajadores y así poder mantener un control de las emociones que tienen un impacto negativo y/o positivo en el colaborador y por ende en su desempeño laboral que puede verse reflejado a nivel individual, entre colaboradores y a nivel institucional. Otro punto importante que resaltan es la comunicación asertiva ya que esta herramienta permite que la calidad de trabajo sea positiva.

Es frecuente que el equilibrio emocional para tener en cuenta la inteligencia emocional de los empleados dentro del área industrial, sea analizada y estudiada según la cultura organizacional de cada empresa. Algunas de las formas de evaluar este equilibrio emocional, son estrategias mejor conocidas como: estrategias de *actuación profunda* y de *actuación superficial*. Ambas técnicas concuerdan en el punto de revelar elementos emocionales de los colaboradores para ser puestos en su beneficio. Primero, la estrategia de *actuación superficial* tiene un eje principal en partes comportamentales, explícitas de las respuestas emocionales generadas en un sujeto. Es decir, la expresión facial, gestos corporales, tono de voz y la mirada e incluso la postura corporal, que el

sujeto tiene la capacidad y facilidad de poder manipularlos dependiendo de la emoción y reacción del contexto, aunque esto no signifique que sea una expresión honesta. Por otro lado, la *actuación profunda* centra su interés en modificar ciertas reacciones o respuestas a que sean fidedignas a la emoción presente, con el fin de buscar emociones genuinas y que se relacionen con las necesidades del contexto. Una de las grandes diferencias entre ambas estrategias es que la *actuación profunda* implica una labor activa por parte del individuo, mientras que la *actuación superficial*, como su nombre lo indica es de menor participación por parte del individuo (Hochschild, 1983).

Entonces, así como cualquier cualidad que desee ser perfeccionada, la inteligencia emocional y sus técnicas para fomentarse dentro del ámbito laboral también deben ser puestas en práctica y promoverse día a día. En la actualidad los gerentes y coordinadores de altos rangos valoran en mayor medida a un funcionario que tenga grandes habilidades para relacionarse con los demás, es decir las relaciones interpersonales, que hoy en día son la base del éxito de las organizaciones. La inteligencia emocional puede incrementarse en base a la madurez y experiencias, ya que con el paso del tiempo el sujeto al encontrarse con emociones antes experimentadas como podría ser sentimientos de agobio y estrés frente a las exigencias laborales podrá actuar de una manera más adecuada y responder desde una perspectiva distinta. En este contexto, la inteligencia emocional puede ser utilizada desde la psicología del ámbito laboral, para optimizar las conductas, respuestas y el rendimiento profesional de los colaboradores para aumentar el beneficio tanto de los individuos como de las empresas (Carmona-Fuentes & Rosas-Reyes, 2017).

### **3.3. Psicología Laboral**

La psicología puede aplicarse en distintos ámbitos de la vida, dos de los campos más reconocidos en la actualidad de la psicología es el industrial y el organizacional. Estas ramas de la psicología, aunque tengan puntos de vista diferentes y sean distintas, concuerdan en un punto; ambas nacen de la necesidad de las sociedades e industrias de contar con pruebas psicológicas que pudieran medir las aptitudes de posibles candidatos y a la vez, correlacionar capacidades del personal con puestos laborales en específico. Como primera parte, en cuanto a la psicología industrial, el objetivo principal

es que los profesionales elaboren el perfil psicológico de los individuos y que ese recurso las empresas puedan utilizarlo para su beneficio, buscando siempre la mejora continua, sin embargo, pueden ocurrir situaciones externas que desequilibren la tranquilidad común, y es ahí en donde el papel del psicólogo toma bastante relevancia para el desempeño y crecimiento de las empresas (Ardilla, 1968).

Como segundo punto, la psicología organizacional abarca temas y actividades como: asesorías, procesos de reclutamiento y selección, capacitaciones, talleres de bienestar organizacional, estudios de comportamientos organizacionales y gestión de competencias. Por el lado de los psicólogos del área industrial pueden trabajar brindando servicios ya sea de forma independiente o como empleados de una institución en específico. Es importante mencionar que estos dos campos de la psicología; industrial y organizacional son los más utilizados y aplicados hoy en día (Gómez, 2016).

Cuando se habla de psicología organizacional, los objetivos principales de este enfoque son crear una cultura y sistema en donde los empleados tengan la suficiente motivación a dar su mayor rendimiento, además contarán con la información pertinente y las condiciones adecuadas para poder desarrollar su potencial de manera eficaz en cuanto a sus respectivas labores. De lo contrario, si no se cuentan con los instrumentos necesarios, por más preparado y competente que sea el empleado sus labores y rendimiento se verán afectadas en su totalidad. En contraste, el término industrial hace referencia a direccionar las habilidades y talentos requeridos para poder desempeñar las operaciones laborales pertinentes. Aunque esto no significa que el colaborar de por sí cuente con el nivel de manejo de aptitudes necesario, puede ocurrir que ciertas habilidades necesiten de más capacitación y práctica que otras. Un ejemplo podría ser el colaborador que cuenta con altas destrezas computacionales y digitales, pero tiene pocas habilidades para comunicarse con sus compañeros y relacionarse con terceros, en este caso el psicólogo podría encargarse de aumentar sus habilidades sociales (Aamodt, 2010).

Otra de las diferencias entre la psicología organizacional e industrial que se pueden remarcar, es que la psicología organizacional se enfoca mayormente en los comportamientos de los empleados dentro de la empresa, y en cuanto a la psicología industrial, se interesa principalmente en aspectos físicos, ambientales y ergonómicos,

entiéndase *ergonomía* como la ciencia encargada de estudiar y diseñar los espacios y áreas laborales de una empresa con el fin de hacer estos más seguros y confiables, así como útiles. También, el constructo de psicología industrial fue uno de los primeros términos en ser conocido y utilizado dentro del área de la psicología, mientras que el de psicología organizacional fue conociéndose y ampliándose dentro del campo tiempo después, cuando las industrias se percataron que estos aspectos eran de gran importancia e impacto en el rendimiento profesional (Gómez, 2016).

El rol del psicólogo, en conjunto con las distintas áreas de la empresa, será la principal influencia para que puedan cumplirse con efectividad las actividades que hacen posible el funcionamiento de la empresa a diario. Para que esto se lleve a cabo exitosamente, la labor debe ser interdisciplinaria, basada en una comunicación efectiva y asertiva. Sin embargo, las tareas y responsabilidades varían en relación con el tipo de empresa en el que labore el psicólogo, como puede ser dentro de una consultora, las responsabilidades estarán orientadas a motivar, capacitar y asegurar que los empleados sean tratados de una forma ética. También los psicólogos pueden desempeñarse dentro del sector público y/o privado, si el caso fuera en el sector privado, trabajan para una empresa en concreto y si fuese en el sector público, trabajan con el gobierno de turno o cualquier entidad del estado (Aamodt, 2010).

Ahora bien, es necesario que los psicólogos que deseen desempeñarse como profesionales deben tener cierto perfil de requisitos académicos y competencias, tales como: destrezas para diseñar perfiles de personal, manejo de programas básicos de informática y programación, evaluación y análisis de pruebas psicológicas proyectivas y psicométricas, habilidad para trabajar en equipos interdisciplinarios e interpretación y redacción de informes psicológicos. Dichas competencias son indispensables para que la labor del psicólogo dentro de la institución/empresa pueda ser óptima y obtener los resultados y metas deseados. La preparación académica de los psicólogos es pertinente para posicionarse en el mercado profesional como competentes y capaces (Amador-Soriano, Velásquez-Albo, & Alarcón-Perez, 2018).

Aunque los psicólogos estén encargados de mantener un equilibrio entre productividad y bienestar laboral, la conducta humana siempre estará influenciada por factores externos, que en ocasiones pueden llegar a desregular la misma. Dentro de las

organizaciones laborales, es frecuente que existan limitaciones o desbalances, ya que de por sí, una institución laboral o empresa está formada por diferentes sistemas o complejidades. Esto a su vez, ocasionalmente genera crisis cuando existe una diferencia entre lo que se desea obtener y lo que realmente se obtiene, ya sea por un cambio que está a punto de darse, o por algún determinante externo que irrumpió el “orden” establecido. Las crisis o desbalances dentro de una empresa dejaron de considerarse eventos improbables e infactibles ya que la diversidad y variedad de crisis que puedan darse han aumentado y van evolucionando a las demandas sociales de la actualidad (Arjen, 2008).

### **3.4 Ambiente laboral en pandemia**

Es evidente que el ambiente profesional ha cambiado radicalmente desde el inicio de la pandemia por COVID-19. Muchos aspectos dentro de los ámbitos laborales tuvieron que ser transformados, eliminados o agregados, algunas de las medidas a ser tomadas en consideración incluyen mejorar y reforzar la higiene tanto personal como de las áreas de trabajo en las que los colaboradores tienen contacto. Aunque las exigencias para mantener un ambiente seguro frente al COVID-19 en ambientes laborales es bastante riguroso, el sector sanitario debe de analizar medidas aún más rigurosas y especiales, ya que son profesionales que están constantemente en contacto con pacientes de COVID-19 y para ellos no es viable trabajar desde casa. Entonces, el reto menciona el autor, es encontrar y mantener un balance entre proteger y conservar la salud y continuar generando ingresos económicos (Alvaréz, 2021).

Una de las estrategias profesionales que mejor resultados consigue para el buen funcionamiento de una empresa y sus empleados, es la comunicación estratégica. Esta es una herramienta fundamental para que las operaciones de las industrias se manejen de la manera más efectiva posible, así como para economizar recursos de manera adecuada. La implementación de una comunicación estratégica requiere de varios puntos a ser considerados; uno de estos es la coordinación y organización entre los distintos sectores de la empresa, ya que el nivel estratégico debe representar en su totalidad las políticas y condiciones de la empresa y para esto es importante que áreas como Recursos Humanos, coordinación y administración, mantengan la comunicación y

así poder cumplir con los objetivos de una comunicación correcta y asertiva (Guillezeau, 2018).

Una de las prácticas que mayor impacto tiene en la actualidad en los cambios que sufrieron las empresas como consecuencia de la pandemia por COVID-19, es el *teletrabajo* o *home office*, esta nueva práctica o forma de trabajo ha impactado en el mundo entero en aspectos tanto sociales, políticos, de salud y económicos. El *teletrabajo* o *home office* se le conoce como una nueva estructura de trabajo en donde se utilizan plataformas online tales como: *Teams*, *Zoom*, *Skype* y *Google Meet* siendo estas, vías de comunicación desde casa. Se puede entender que el *teletrabajo* es un medio que con la pandemia COVID-19 se aceleró la implementación de su uso, además que permite poder trabajar desde la comodidad de la casa, facilita a las personas con algún tipo de limitación física o necesidad especial para transportarse hacia su lugar de trabajo y que puedan acceder a sus labores, o para los sujetos que trabajan en una ciudad o país distinto al que habitan (Santillán, 2020).

Otro de los cambios acelerados que se presentan como consecuencia de la pandemia COVID-19, es aprender a manejar cualquier tipo de instrumento digital; como programas de base datos, de programación, implementación de entrevistas online, uso de celulares *smartphone* y *tablets*, dando paso a una *transformación digital*, que aunque en la actualidad el uso de teléfonos inteligentes y la tecnología en el trabajo son indispensables y una gran mayoría de personas está familiarizada con su uso, es decir cuentan con las aptitudes digitales exigidas, hay otro porcentaje el cual no manejaba al cien por ciento estas herramientas digitales. Dicha población se vio en la obligación de reinventarse e instruirse para adaptarse a esta nueva era digital que se implementa hoy en día en la industria y seguirá siendo el futuro del trabajo. Además, el acceso a la tecnología dependerá de la infraestructura tecnológica a la que la empresa tenga disponibilidad, ya que no en todos los tipos de trabajos es necesaria la virtualidad y la completa digitalización del trabajo (Weller, 2020).

A partir de todos los cambios que se dieron en el contexto laboral de las empresas para llevar a cabo sus labores surgieron nuevas necesidades. En un principio cuando los individuos se encontraban emocionalmente desbordados y con poca contención emocional por la situación que se vive como consecuencia de la pandemia COVID-19,

los seres humanos se vieron en la necesidad de acudir a psicólogos y profesionales para que estos brindaran apoyo emocional y así sobrellevar la situación de la mejor manera posible. Sin embargo, esto no significa que aun existan individuos que se les haga más complicado sobrellevar y adaptarse a la situación mundial actual que otros. La crisis generada por la pandemia COVID-19, es aún un tema para muchos, difícil de manejar y adaptarse a esta nueva realidad. El estrés, miedo y ansiedad son parte de los sentimientos más frecuentes en los profesionales tanto de la salud como de diversos ámbitos que deben ser atendidos por profesionales cuando los sujetos se encuentran con escasas herramientas para enfrentar dichos sentimientos (Extremera, 2020).

No es menor mencionar que con la crisis por pandemia COVID-19 muchas personas perdieron sus empleos o se vieron obligados a renunciar por ser población en riesgo. Algunos ámbitos laborales fueron más afectados que otros, tales como el sector hotelero y de turismo, de restaurantes y entretenimiento, siendo estos considerados como los que más impacto negativo mostraron a raíz de la pandemia COVID-19. Así como existen sectores económicamente destrozados, también hay sectores industriales a los cuales la crisis les generó multiplicar sus ingresos y bienes, un ejemplo claro de estos, son los supermercados, farmacéuticas, y todo negocio que facture productos de necesidades básicas. Dichos sectores, tanto el de turismo y hotelería, restaurantes y lugares de entretenimiento, como los supermercados y farmacéuticas se vieron en la obligación de reinventar sus estrategias de negocio y comercialización; implementar canales de ventas por medio de las redes sociales, *apps* de servicio a domicilio y potencializar la publicidad digital (Weller, 2020).

### **3.5 Intervenciones de afrontamiento COVID-19**

Actualmente se vive una crisis sanitaria por pandemia COVID-19, en donde los síntomas incluyen: tos, fiebre, fatiga, dolores de cabeza, diarrea, disnea, pérdida del olfato y gusto. Aunque se sabe que la tasa de mortalidad de este virus no es tan alta, la forma de contagio es muy acelerada, lo cual como resultado hace colapsar a los sistemas de salud en países que no cuentan con los recursos y herramientas necesarias para hacer frente a los millones de contagios que se producen en simultáneo. Además, y no es menor, que los individuos con enfermedades preexistentes como diabetes,

hipertensión, problemas cardíacos, obesidad y que sean mayores de 60 años se convierten en un grupo vulnerable en donde los síntomas pueden agravarse y que el virus sea letal. Sin embargo, sí existen prácticas como una alimentación balanceada y la actividad física que promueven el bienestar y salud y de esta forma disminuir la posibilidad de pertenecer a un grupo de riesgo. (Urzúa, Vera-Villarroel, Caqueo-Urizar, & Polanco-Carrasco, 2020).

Además, Urzúa et al. (2020) plantean que los mecanismos por los cuales se adquieren y se mantienen a lo largo del tiempo los comportamientos humanos es a través del aprendizaje. Es por esto por lo que las cogniciones, emociones, creencias y conductas influirán ya sea de forma negativa/positiva, con acciones saludables o de riesgo hacia la salud, en el desarrollo de la enfermedad. Es ahí donde la psicología como ciencia primordial para el estudio del comportamiento, toma un rol importante. Se ha demostrado que las conductas y actitudes influyen en el desarrollo favorecedor o perjudicial del virus COVID-19. Aunque este virus es en teoría *nuevo* para la población humana se han encontrado evidencias de comportamientos y estados psicológicos observados en la población humana, que por supuesto tienen impacto en la salud mental, como lo serían emociones de miedo, incertidumbre, ansiedad extrema e insomnio.

Dentro de las prácticas recomendadas o intervenciones que los expertos sugieren, para mantener un nivel de salud mental adecuado y conservar este mismo, se encuentran las *micro prácticas* estas son pequeñas acciones o rutinas diarias que contribuyen a una buena salud mental, o a evitar el deterioro de esta. Adicionalmente, permiten a los individuos establecer una relación entre mente y cuerpo, ya que de cierta forma se concientiza escuchar las necesidades propias del cuerpo. Un ejemplo de ello, recomiendan los expertos en el tema, es el tomar un descanso de 20 minutos durante las horas laborales, lavarse las manos (que hoy en día es de suma importancia tener una higiene adecuada), tomar un vaso de agua y hacer alguna pequeña refacción. Estas *micro prácticas* además de colaborar con la salud mental humana, son clave para disminuir las posibilidades de lo que se conoce como el *síndrome del quemado* (Fessell & Cherniss, 2020).

También recomiendan los especialistas en ciencias de la salud, como los psicólogos, que el abordaje psicológico que se debe implementar para mantener la

comodidad de la salud mental debería estar basado en cuatro aspectos, teniendo en cuenta la tecnología con la que se cuenta hoy en día y la comunicación virtual que se ha implementado y fomentado a partir de la pandemia por COVID-19. Como primer punto, la multi y transdisciplinariedad. Segundo, la preparación de tipo permanente para cualquier situación de reducción de desastre. Tercero, concientizar la importancia del rol de la comunidad, y como último punto, las políticas gubernamentales con un marco legal que tomen en cuenta características psicosociales para desastres y emergencias. (Lorenzo, Díaz, & Zaldivar, 2020).

Teniendo en cuenta estos aspectos, en la actualidad las intervenciones psicológicas o terapias convencionales han evolucionado debido al contexto de pandemia que se vive. Especialistas en el tema en China implementaron un método de intervención psicológica, llamado *West China Hospital*. Este se trata de un modelo dinámico e intersectorial en donde se integran médicos, psiquiatras, trabajadores sociales y psicólogos en una plataforma online para intervenir tanto con el paciente en específico como con su demás entorno personal, ya sean familiares o personas cercanas para que el impacto de la intervención psicológica sea positivo (Urzúa, Vera-Villarroel, Caqueo-Urizar, & Polanco-Carrasco, 2020).

Para estas nuevas modalidades de intervenciones por medio de plataformas online que usan internet, las redes son canales o vías de acceso de primera línea a la salud mental, tales como *Zoom*, *Skype* o *WhatsApp*. Estas vías de comunicación que están en crecimiento y se potencializó su uso a partir de la pandemia COVID-19, son una forma de cuidar el bienestar interno de las personas, al mismo tiempo que se disminuyen las posibilidades de contagiarse del virus de COVID-19, por evitar el contacto físico y mantener el distanciamiento social (Valero, Velez, & Duran, 2020).

Como otra de las intervenciones frente al COVID-19, y evitar el deterioro aún más de la salud, la actividad física se ha vuelto clave. Durante la cuarentena el sedentarismo e inactividad de los individuos aumentó radicalmente, dando como resultado personas con sobrepeso y obesidad y de esta forma incrementar la posibilidad de aparición de enfermedades cardiovasculares y demás. Es favorecedor implementar el hábito de la actividad física de manera temprana como medida preventiva, ya que resulta en la disminución de posibilidades a que se den complicaciones de salud a raíz de la pandemia

COVID-19. Además, favorece que esto se vuelva constante con el tiempo y que se adopte un mejor estilo de vida, de la misma forma que se vuelvan hábitos que se mantienen a futuro (Mera-Mamián, Tabares, Montoya, Muñoz, & Monsalve, 2020).

Profesionales también demostraron que fomentar y reforzar las conexiones interpersonales favorecen a combatir la ansiedad y miedo que son emociones frecuentes en las personas hoy en día. Esto puede significar un desafío, ya que el distanciamiento físico vuelve complejo el tema de relacionarse e interactuar físicamente con familiares, amigos y conocidos. Sin embargo, la virtualidad es una alternativa al problema de las restricciones de distanciamiento social, como puede ser hacer reuniones online, videollamadas o contactarse por medio de mensajes de texto como por *whatsapp*. También según profesionales en el tema, sugieren que mantener una mentalidad y actitud positiva, participar en iniciativas solidarias (de forma online o manteniendo las medidas preventivas y de seguridad) pueden contribuir a la salud mental, generando sentimientos de acompañamiento y sentimientos de pertenencia en las personas (Valero, Velez, & Duran, 2020).

### **3.6 Inteligencia emocional como herramienta frente al COVID-19**

Guanche-Garcell (2020) menciona que uno de los sectores, tanto el público como privado que se ha visto más afectado por la pandemia COVID-19, es el sector sanitario. Esta pandemia representa un enorme reto para los trabajadores de la salud, principalmente médicos, enfermeros, que atienden de primera mano a los individuos contagiados. Asimismo, conlleva que los profesionales recurran a tener un mayor conocimiento de la enfermedad, y a desarrollar nuevas técnicas de control y prevención del virus. Por otra parte, estos profesionales han tenido que recurrir a terapia psicológica y así poder contar con recursos para disminuir los efectos negativos y consecuencias a raíz de la crisis sanitaria que se vive, en donde la inteligencia emocional se ha convertido en un recurso de suma importancia para poder hacer frente a la crisis.

El objetivo principal de las intervenciones psicológicas se centra en reducir los daños psicológicos pertinentes y brindar asistencia, de esta forma se disminuirá en un porcentaje la posibilidad de sufrir estrés post traumático y el inicio o detonante de un trastorno mental. Como herramienta perteneciente a la inteligencia emocional, el

identificar la emoción por la cual un individuo atraviesa en cierto contexto tal como el miedo e incertidumbre generado por la pandemia COVID-19 es de suma importancia, ya que al reconocer la emoción se puede manejar de una forma favorable y que esta no se vuelva perjudicial tanto para la salud física como mental (Extremera, 2020).

Para esto, la inteligencia emocional es una herramienta crucial en la actualidad laboral y profesional de las personas, en este caso en el personal médico, sin embargo, es también un aspecto que todo profesional debería tener desarrollado. Es indispensable dentro del ámbito laboral que los empleados sepan adecuar sus emociones al contexto, de lo contrario si el estrés y la ansiedad laboral se prolongan en el tiempo pueden afectar la salud. Los autores hicieron énfasis en que los profesionales de la salud que tienen cierta preferencia o motivación a balancear sus emociones y sentimientos son menos propensos a experimentar sentimientos de desagrado laboral. Además, habilidades de autorregulación y autoconciencia muchas veces son clave para concientizar que las emociones negativas como podría ser el miedo también forman parte de la naturaleza humana y lo importante es aprender a controlarlo (Sierra & Díaz, 2020).

Según Sierra y Diaz (2020) no es una tarea fácil para muchos lograr concientizar acerca de las distintas emociones, incluso pueden darse situaciones en donde el individuo ni siquiera es capaz de nombrar lo que está sintiendo. En los últimos años se ha generado y popularizado el *aplicar* o *ignorar* las emociones que generan incomodidad, ya que es mucho más fácil ignorarlas o minimizar a percibir la emoción como tal. A partir de estas situaciones, la inteligencia emocional es crucial para que los sujetos aprendan a que no significa que por ser una emoción que no genere placer como la felicidad, se deba desatender.

El buscar actividades recreacionales, llevar una alimentación saludable y el ejercicio diario son otros recursos que se deben remarcar con frecuencia porque los psicólogos los recomiendan como actividades que conservan la salud mental de los profesionales en el contexto actual de pandemia COVID-19. Además, el constructo de resiliencia, como una capacidad que se puede aprender y fomentar, juega un papel importante en situaciones de crisis para superar adversidades de forma positiva, sin embargo, expertos mencionan que esta capacidad de resiliencia es algo que se puede entrenar y mejorar con las distintas experiencias (De la Serna, 2020).

Entonces lo que se debe enfatizar acerca de la inteligencia emocional como herramienta para las crisis, en este caso, la pandemia por COVID 19, es el manejo, autoconciencia y análisis de las emociones en contextos laborales para regular los estados anímicos y de esta manera preservar la salud que por ende involucra varios ámbitos de la vida de una persona, específicamente en este contexto, el entorno laboral. Además, enfocarse en cómo la inteligencia emocional entendida como herramienta puede favorecer las relaciones interpersonales de los individuos y su rendimiento profesional, con el fin de pensar las crisis como oportunidades de cambios, nuevos retos y desafíos para las empresas (Xifra, 2020).

## **4. Metodología**

### **4.1 Tipo de estudio**

Estudio descriptivo cualitativo

### **4.2 Participantes**

Como parte de los participantes el director de la consultora, quien es psicólogo egresado de la Universidad de Buenos Aires, con un posgrado en Recursos Humanos, en la Universidad de San Andrés, es de suma importancia para el proceso de la intervención sobre inteligencia emocional. Su trayectoria profesional oscila entre el área de capacitación y selección de personal y como función principal dicho director ejecuta el rol de selector principal. Además, forma parte de la consultora desde el 2005 al presente año. Por otro lado, los participantes de la intervención en la institución fueron un equipo del personal de salud específicamente 21 profesionales del área de enfermería de sexo femenino y masculino con una edad en promedio de 42 años. Dichos participantes formaron parte de la intervención sobre inteligencia emocional a raíz de la crisis por pandemia COVID-19 dirigido por el director la consultora de Recursos Humanos.

### **4.3 Instrumentos**

- ✓ Entrevistas con director de la consultora

Se realizaron entrevistas con el director de la consultora con el propósito de conocer a profundidad cuales serían los ejes principales tratados en las intervenciones sobre inteligencia emocional en una institución de salud privada. Además de que en dichas entrevistas se mencionaron los recursos con los que se trabajaron en los diferentes momentos de la intervención sobre inteligencia emocional, como primera parte una intervención de eje preventivo y en un segundo momento una intervención centrada en la contención emocional para el equipo profesional del área de enfermería a raíz de la pandemia COVID-19.

- ✓ Observación no participante

En cuanto a la observación no participante, se llevó un registro escrito de los procesos y técnicas que se aplicaron en dichas intervenciones, de esta forma buscar recopilar la mayor cantidad de información posible tanto verbal como no verbal.

### **4.4 Procedimiento**

El proceso implicado en la recolección de datos se concluyó por medio de la observación no participante y las entrevistas con el director de la consultora, dichos procesos llevaron un promedio de tiempo de 40 horas. Además, estas entrevistas y actividades de observación no participante se realizaron por medio del formato web online, utilizando plataformas digitales de comunicación.

## **5.Desarrollo**

### **5.1. Presentación de la consultora**

La consultora de Recursos Humanos analizada en el presente trabajo se encarga de dar servicios tercerizados a empresas que requieran capacitaciones, coaching grupal e individual a colaboradores, selección de personal y evaluaciones psicométricas con el fin de evaluar futuros candidatos, y verificar que el perfil indicado se ajuste con las expectativas esperadas del puesto a cubrir. Las principales actividades que desempeña la consultora se enmarcan en lo que Ardilla (1968) destaca de la psicología organizacional: la medición de cualidades y habilidades de posibles candidatos dentro de una empresa, así como la coordinación y verificación del proceso de reclutamiento y selección del personal.

### **5.2 Describir la primera etapa de la intervención que se hizo sobre inteligencia emocional para brindar recursos y disminuir efectos negativos de la pandemia COVID-19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires.**

La actividad, denominada Taller de Bienestar Organizacional, fue llevada a cabo en su totalidad en una modalidad online. En la misma el director de la consultora brindó un servicio tercerizado al centro de salud. La práctica consistió en sesiones/intervenciones grupales al equipo médico, específicamente enfermeros de distintos rangos de edad de un centro de salud privado.

El psicólogo y director, Martín, relata durante la primera entrevista que el equipo se encontraba emocionalmente desbordado porque uno de sus compañeros estaba contagiado de COVID-19 y sin comentar que estaba infectado, siguió asistiendo a sus labores. Esto dio como consecuencia que varios del equipo médico se contagiaran también y que se desatará una crisis emocional en el equipo. Los colaboradores se sintieron extremadamente nerviosos y ansiosos porque podrían, además de haberse contagiado ellos mismos, haber contagiado familiares y/o personas cercanas a ellos. Dentro de las preocupaciones más frecuentes se encontraban sentimientos de miedo, tristeza, angustia, ansiedad e incertidumbre en los profesionales, los cuales concuerda con lo investigado por Extremera (2020) como los signos más comunes durante la

pandemia en los profesionales de la salud o equipos médicos. También los pensamientos de culpa, enojo y negatividad eran frecuentes en los profesionales, ya que consideraban que la situación era grave, no mejoraba y que las consecuencias podrían ser fatales e incluso mortales.

Frente a este panorama, Martín comenta que consideró importante, como primer objetivo, hacer una pequeña introducción al equipo médico acerca de los conceptos centrales de lo que es la inteligencia emocional, entendida como las habilidades para dominar los sentimientos e interpretar los mismos de manera acertada (Purificación, 2017). Este aspecto fue señalado por el personal médico como una dificultad en su capacidad para poder controlar y dominar sentimientos de miedo, ansiedad e incertidumbre. Muchos de ellos tenían dificultad para sentirse felices por algún logro pequeño o momento satisfactorio del día, como por ejemplo el alta en pacientes que se encontraban internados en el centro de salud.

Las intervenciones de inteligencia emocional fueron divididas en dos momentos, una primera etapa de intervenciones con eje preventivo y un segundo momento de intervenciones centradas en la contención emocional de los empleados. Durante la etapa preventiva lo central de las intervenciones fue concientizar al equipo médico de la importancia de conservar y cuidar la salud mental en épocas de crisis como la pandemia COVID-19. Como mencionan Por et al. (2011) que existen ciertas profesiones en donde la inteligencia emocional es indispensable, como lo sería el caso del equipo médico que atiende en primera línea a los contagiados por COVID-19 y necesitan poner en práctica aptitudes como empatía y cortesía. Sin embargo, Martín hace la observación en la actividad que “Es importante la inteligencia emocional en estos profesionales no solo por relacionarse con enfermos de la salud, sino que también para conservarse motivados por realizar sus labores profesionales y que su calidad de vida no se vea deteriorada”.

Dentro del primer momento de la entrevista, Martín explicó que “El equipo médico se encontraba emocionalmente agobiado y devastado por la situación, ninguno quiere perder su trabajo, y sus ingresos económicos en este contexto tan crítico, pero también tienen miedo de contagiar a sus familiares y seres queridos. Están teniendo cierta reacción negativa hacia la atención a pacientes contagiados y se han dado problemas entre los mismos compañeros, cada uno de ellos está muy sensible e irritable, y eso está

afectando en gran parte sus labores profesionales”. En esta oportunidad Martín hace alusión a que el ambiente laboral dentro del centro de salud era tenso y con mucha incertidumbre lo cual tenía como efecto que los trabajadores se mostraran agobiados, estresados y la comunicación era casi nula. Este aspecto era importante de abordar porque, tal como indican Ayala y Cardona (2016) contar con un ambiente laboral óptimo, en donde existe el respeto y la comunicación frecuente y asertiva entre colaboradores, la calidad de trabajo se ve impactada de forma positiva, de lo contrario si estos aspectos no se refuerzan podría haber consecuencias negativas en los empleados.

Ante dicha situación, se observó que Martín comentó con el equipo médico una serie de medidas preventivas y recomendaciones concordantes con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (2010) en relación a que, aspectos como una comunicación fluida, un área de trabajo limpia y ordenada, contar con un buen líder y fomentar el crecimiento profesional, serían herramientas que garantizan un buen ambiente laboral, el cual en contextos desfavorables como lo es una pandemia se pueden debilitar. Martín expresó con el equipo lo siguiente “Como parte importante de la higiene del lugar y del personal se debe contar con alcohol en gel disponible en varias áreas de trabajo, además de tomar la temperatura a toda persona que ingrese al centro de salud, también como mejora a la comunicación dentro del equipo se deben hacer reuniones o sesiones cortas en donde cada individuo exprese dudas, comentarios, sugerencias o inquietudes”. Dentro de este primer objetivo también se hizo un *mapeo* en cuanto a cuál era el estado emocional del equipo profesional para tener en cuenta por donde era conveniente empezar a intervenir. Para realizar este *mapeo*, Martín realizó una encuesta con distintas preguntas que variaban desde “¿Cómo te sientes?, ¿Qué emociones son frecuentes en ti?” Hasta “¿Cuáles son tus pasatiempos favoritos?, ¿Qué haces para relajarte cuando te sientes estresado? Y ¿Qué te hace sentirte frustrado o agobiado en cuanto a tus labores profesionales?” Esta encuesta tenía como finalidad poder esclarecer cuál era el estado emocional de los participantes en el momento y al mismo tiempo conocerlos un poco más.

Al finalizar la encuesta, se realizó una dinámica, en donde los profesionales tuvieron un rol más activo, la actividad consistió en que cada uno de los miembros, tendrían de 2-3 minutos para hablar sobre cuál era su mayor preocupación en cuanto al

COVID-19, qué actividades hacían para distraer su mente y qué les gustaría que sus demás compañeros pusieran en práctica para que el ambiente laboral fuera armónico y no se convirtiera en un ambiente tóxico. Después de que todos compartieran sus distintas ideas, debían proponer grupalmente una o dos alternativas en las que colaborarían para que el espacio y ambiente de trabajo tuviera mejores condiciones. Algunos ejemplos de los cuales los participantes mencionaron fueron: reconocer los pequeños y grandes logros de los compañeros, compartir alguna pequeña merienda (teniendo en cuenta las medidas preventivas al COVID-19) y promover el respeto y comunicación entre todos.

Entre otras estrategias relacionadas al eje preventivo, se observó que Martín compartió con el equipo una presentación *Power Point* titulada “Inteligencia emocional en crisis” en donde se explicaba la importancia de que en situaciones de crisis se pueda tener una conexión cuerpo-mente y que las emociones que se experimentan en el momento puedan ser nombradas e identificadas. Esto con la finalidad de que los participantes pudieran identificar en ellos mismos qué emociones eran predominantes, cuales los afectaban de modo negativo y cuales los hacían sentir bien. En relación con lo mencionado, Fessell y Cherniss (2020) comentan que la intervención de proponer la conexión cuerpo-mente es de suma ayuda para concientizar las necesidades individuales del cuerpo, de esta forma los individuos al ser conscientes de sus necesidades sabrán con mayor facilidad cuáles son sus principales carencias que impactan o que deterioran la salud mental, como por ejemplo indicios de depresiones y/o conductas de ansiedad.

Otro de los puntos de la presentación proponía una frase de reflexión: “La vida es una sucesión de lecciones que uno debe vivir para entender”. Con esto Martín quiso hacer reflexionar a los participantes a pensar en qué aspectos de su vida podrían mejorar y qué enseñanzas les dejó la pandemia en esos momentos. Martín mencionó: “Esta reflexión fue necesaria para hacer a los participantes concientizar que, aunque la situación del momento sea desesperanzadora y exista mucha incertidumbre sobre qué pasará, los participantes están conscientes que es una oportunidad laboral para transformar las debilidades en fortalezas y las fortalezas, reforzarlas aún más”. Como parte de la actividad también, el equipo debía comentar dos aspectos por los cuales estaban agradecidos o que fueran motivo de felicidad para ellos, algunos de los ejemplos

que se mencionaron fueron: tener una casa donde dormir, contar con alimentos diarios y conservar su trabajo.

Martín relató que, aunque también parte de la finalidad de la actividad fue resaltar que las crisis dentro de las empresas son momentos para que se den cambios positivos y que desde hace un tiempo los problemas en las industrias dejaron de considerarse situaciones negativas y de pérdida, estas conforme las sociedades se desarrollan van variando y transformando las demandas sociales, políticas y económicas que afectan las industrias, el punto principal era resaltar la importancia de fomentar y desarrollar la inteligencia emocional en los profesionales. Para esto se debe nombrar a Arjen (2008) quien propone que estas situaciones de riesgos en las empresas se modifican conforme pasa el tiempo y las demandas sociales y laborales van cambiando al mismo ritmo.

Como parte final de esta actividad, Martín propuso a sus participantes dos ejercicios como incentivos de la inteligencia emocional, para realizarlos después de sus labores diarios. Se debían hacer en un espacio cerrado, en donde no existieran ruidos ni interrupciones para que los resultados fueran lo más claros y verídicos posibles. La primera de estas consistía en hacer meditaciones de al menos 20 minutos al día, y la segunda actividad tenía como objetivo nombrar en una lista las cinco emociones más frecuentes de cada participante durante el día. Con estas actividades, Martín aclaró durante la intervención que quiso remarcar en los participantes la relevancia de la inteligencia emocional y su relación con el día a día de cada individuo, así mismo que es crucial para la toma de decisiones diarias tanto en ámbitos profesionales como personales. Esto hace alusión a lo que Calle et al. (2011) proponen con respecto a el progreso de la inteligencia emocional en los sujetos que se ve reflejado en sus acciones cotidianas.

### **5.3 Describir la segunda etapa de la intervención sobre inteligencia emocional como recurso para la contención emocional por la pandemia COVID-19 en el equipo profesional de una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires.**

Durante la segunda etapa de la intervención sobre inteligencia emocional, enfocado en la contención emocional se observó que Martín brindó a cada uno de los

participantes un cuadernillo llamado “Practicando la inteligencia emocional”, el mismo fue enviado por correo electrónico y cada uno de los participantes debía tenerlo impreso para la actividad que fue llevada a cabo de manera digital. Dentro de los ejercicios del cuadernillo se incluía una explicación de cómo es el proceso de crisis emocional y qué conlleva, esto debía ser leído y analizado por cada uno de los integrantes. Al concluir la lectura Martín designó unos minutos para dudas, comentarios y que todos discutieran por turnos cómo se sentían al respecto. Con esto Martín mencionó que durante los últimos años los directivos de las empresas se han interesado en involucrar a sus empleados en temáticas de inteligencia emocional, a lo que Castañeda et al. (2017) hacen referencia a la relevancia que ha tomado el tema de inteligencia emocional en el ámbito laboral, en donde frecuentemente el estrés y elevados niveles de ansiedad en los colaboradores deterioran la salud física, pero también la salud mental.

Como segundo apartado del cuadernillo, se incorporaba una sección llamada “Elementos del proceso de contención emocional”. Aquí, se observó que Martín comentó con el equipo cuales son los puntos clave para un proceso de contención emocional efectivo. Primero, la importancia de la empatía, en donde se debe comunicar a la persona que se entiende la situación por la que está atravesando y los sentimientos que puede experimentar. Segundo, resaltó la relevancia de validar los sentimientos haciéndoles entender que está bien sentirse agobiado, triste y/o desesperado. Y tercero, destacó una escucha activa y participativa, en la cual exista un intercambio de comunicación y se note el interés por querer entender la situación por la que atraviesa el otro individuo. Martín durante la actividad explicó “la importancia de que la persona que atraviesa una crisis emocional se sienta acompañada es crucial, para que el proceso de contención emocional evolucione de una buena manera, de lo contrario si desde un principio no existe un buen *rapport*, puede ser hasta perjudicial, haciendo sentir a la persona más estresada y preocupada, porque se siente solo en el procedimiento y sin orientación”

En una de las entrevistas agendadas Martín comentó que también como tercera parte de la actividad llevada a cabo se incluyó una sección nombrada *Herramientas COVID-19*. Este apartado de la intervención se focalizó en dar a los participantes concretamente material que se incluyó en sus rutinas diarias y que de esta forma se practicó la inteligencia emocional. La vida personal de cada uno de los integrantes

claramente había sido alterada y para que esto se manejara de la mejor forma posible la ayuda de un profesional en el área de la salud mental del ámbito laboral como Martín fue importante. Para estas herramientas COVID-19 Martín transmitió al equipo lo siguiente “Este espacio no es un curso de recetas, con las cuales de la noche a la mañana ustedes se sientan como nuevos y se adapten al 100% a este nuevo estilo y ritmo de vida que la pandemia nos dejó, en este espacio trabajaremos en conjunto para que, mediante la comunicación, participación y escucha podamos lograr salir adelante de la mejor forma, por supuesto teniendo herramientas que facilitaran el proceso”.

Así mismo dentro de estas herramientas, Martín en la entrevista mencionó que incluyó distintos aspectos. Primero el fortalecimiento de la red de contención entre los compañeros, por medio de un grupo de *Whatsapp* en donde todos pudieron compartir alguna noticia positiva, planear alguna reunión virtual, cuando el equipo no este de turno, y/o simplemente que se fomentara la comunicación entre cada uno. Segundo, la creación de un espacio de aprendizaje, en donde Martín compartió hábitos con la finalidad que se practicaran a lo largo del tiempo tales como; crear una rutina con meditaciones antes de empezar las labores profesionales, mantener un diálogo transparente entre colaboradores y por supuesto continuar con las medidas de higiene contra el COVID-19. Según lo que refieren Urzúa et al. (2020), los hábitos positivos que se practican constantemente, son los que a medida que pasa el tiempo crean un impacto positivo en el estado de salud de las personas, dando como resultado mejoras en el estilo de vida de los sujetos.

Martín comentó, como último y tercer punto, brindar contención y acompañamiento a nivel emocional; esto lo transmitió realizando pequeños espacios individuales con cada uno de los integrantes, a través de la plataforma online *Zoom*, es decir como lo sería un espacio terapéutico con cada uno de los participantes. En relación con esto Martín comentó que “Los espacios de sesiones individuales fueron de mucha utilidad, los participantes del equipo médico sentían gran alivio al poder encontrar las palabras acerca de cómo se sentían y que supieran que no estaban solos durante esta pandemia. Hacerles saber que podían confiar en sus compañeros de trabajo y que ellos pasaban por lo mismo, aunque cada uno percibiera la situación a su manera, fue de

mucho apoyo emocional para que pudieran responder a sus labores profesionales con un mejor rendimiento”.

En referencia a esto, Martín comenta que transmitió al equipo que “muchas veces la interacción por medio de plataformas digitales no es lo mismo que estar frente a la persona directamente, ya que de forma digital se puede perder de cierta forma la calidez humana, que generalmente es clave en un proceso terapéutico para generar una buena conexión entre terapeuta y paciente, en este caso las intervenciones de inteligencia emocional aplicadas al ámbito laboral. Sin embargo, la virtualidad está siendo de gran apoyo si lo sabemos aprovechar, al momento crucial que se está viviendo”. Es en este contexto de la virtualidad donde Valero et al. (2020) comentan que el acceso a la salud mental por medio de las plataformas digitales ha favorecido en gran medida a la población, ya que se siguen brindando espacios terapéuticos al mismo tiempo que se mantienen los cuidados para prevenir y disminuir los contagios de COVID-19.

Siguiendo la intervención del cuadernillo con eje en la contención emocional, se observó que Martín propuso a los participantes una dinámica llamada *darse cuenta*, esta tenía el objetivo de sensibilizar de cierta forma y que se tomara conciencia de la situación presente, de lo que se vivía y lo más importante que los sentidos y emociones de cada uno de los integrantes estuvieran conectados a su mente. Como parte de la observación de la actividad, se notó que esto se logró en los participantes a través de la práctica de respiraciones profundas y que se mantuviera la atención en el instante presente, además debían cerrar los ojos y concentrar su atención completa en la respiración. Después de unos minutos Martín le pidió al equipo que lentamente abrieran los ojos y que en tres palabras definieran como los había hecho sentir la dinámica y si habían tenido la oportunidad de identificar alguna sensación. Esta actividad es relevante ya que como explican Sierra y Diaz (2020), en ocasiones los individuos pueden hasta incluso no ser capaces de nombrar las emociones y lo que están sintiendo, si no que en su lugar simplemente los sujetos optan por ignorar los sentimientos. Sin embargo, no es lo recomendable según los autores.

Así mismo, dentro de la observación de la actividad *darse cuenta*, también se incluyó otra dinámica en donde Martín expuso a los participantes que debían de escribir en una hoja en blanco una situación compleja o dolorosa que hayan experimentado en

el pasado. Seguido a esto, Martín le explicó al grupo “deben imaginar y anotar la situación dolorosa que vivieron y cómo se sintieron en ese momento, si fueron capaces de salir adelante después de la experiencia y si al revivir de nuevo el momento, pueden pensar en que actuarían de manera distinta a como lo hicieron en un primer momento y sin pensar en lo dolorosa que fue la situación o experiencia” Con esto Martín expresó que pretendía que el equipo fuera capaz de reconocer sus habilidades de autorregulación y resiliencia, ya que estas dos principales herramientas son significativas en momentos de crisis emocionales.

Siguiendo con la observación de la actividad del cuadernillo, se incluyó un apartado en donde Martín expresó que en parejas propusieron un problema laboral hipotético, a lo que los demás integrantes debían responder con qué herramientas aprendidas de inteligencia emocional responderían a la problemática para darle una solución. Parte de la finalidad de esta mecánica, comentó Martín, era que se fortaleciera la contención y comunicación entre los mismos colaboradores del centro de salud, promover la autoconciencia y regulación de las emociones en los contextos profesionales para que se piensen las crisis como oportunidades de progreso (Xifra, 2020).

Como cuarta y última parte de la dinámica, Martín expuso con el equipo la importancia del rol que tenían los trabajadores de la salud para la población durante la pandemia COVID 19. Además, menciona también que “el reto que tienen ustedes como profesionales de la salud en la atención de primer nivel a contagiados de COVID-19, es bastante significativo. No es fácil pensar que arriesgan su vida en cada momento y que al mismo tiempo ponen en riesgo a sus seres queridos, así como también es desgastante de forma física y emocional mantener cierta postura y tener que mantener una actitud positiva ante la situación. Con esto quisiera hacerles entender lo valioso que es para las personas sus labores profesionales, sin ustedes esta pandemia sería el triple de complicado que es hoy en día”.

Para ejemplificar lo anterior, Guanche-Garcell (2020) coincide con lo que Martín expresó al equipo, en cuanto a que es un reto tanto personal como profesional para los trabajadores de la salud atender la pandemia por COVID 19. Muchos de ellos se vieron en la necesidad de recurrir a terapia psicológica para poder mantener un equilibrio entre sus emociones, vida laboral y vida personal, y es aquí en donde la inteligencia emocional

toma un rol decisivo dentro del ámbito de la psicología laboral. Además, también explicó que el sector sanitario ya sea público o privado es en donde se ve más afectado el ambiente laboral. Lo cual Martín coincidió con esta idea, expresando que “hay otros sectores laborales que también se deterioraron muchísimo, sin embargo, el sector sanitario es una de las áreas en donde se debe trabajar arduamente los conceptos de inteligencia emocional para no sobre cargar a los trabajadores”.

#### **5.4 Analizar los resultados que se obtuvieron de las intervenciones realizadas en opinión del personal que fue intervenido en una institución de salud privada en la ciudad de Buenos Aires por la pandemia COVID-19.**

Como diferenciación entre el desarrollo del primer y segundo objetivo, este tercer objetivo expone la parte de resultados y opiniones de la intervención de inteligencia emocional realizada en el equipo médico. Para analizar los resultados, Martín expresó a través de una entrevista que las últimas sesiones fueron un espacio de reflexión y momentos emotivos en los cuales el equipo médico tuvo la oportunidad de brindar su opinión, sugerencias y comentarios acerca del taller llevado a cabo. Martín comenta “Este espacio de reflexión y opinión consistió en sesiones en donde mi principal idea fue conocer qué se llevan los chicos del equipo como aprendizaje propio en cuanto a la inteligencia emocional y qué herramientas pudieron aplicar desde un primer momento del taller a sus vidas, además de tratar de darle una perspectiva al equipo acerca de lo que la pandemia nos ha dejado como aprendizaje hasta hoy en día”.

Para conocer la opinión del personal intervenido y llevar a cabo esta última sección de las intervenciones, Martín comentó que envió por correo a todos un cuestionario como tipo auto reporte, en donde se les pedía que escribieran en dos párrafos como máximo qué había significado para ellos el taller y qué cambios pudieron observar en ellos mismos desde que inicio la intervención de inteligencia emocional, además Martín expresó que el cuestionario constaba de preguntas como: “Agregarías/eliminarías algún tema del taller?, ¿Cuál fue tu tema favorito? ¿Cuál fue tu actividad favorita? ¿Qué piensas acerca de la inteligencia emocional después de haber recibido el taller? ¿Hubo alguna parte del taller que no te gustó, de ser así cuál?”. Siguiendo el concepto de auto reporte, según lo que mencionan Feldman y Blanco (2006)

coinciden en que el auto reporte es una manera fácil para definir variables emocionales en los colaboradores, siendo esto clave para identificar aspectos de la inteligencia emocional.

Así mismo como parte de las actividades del cuestionario se observó que Martín propuso al equipo, después de finalizar el cuestionario que individualmente compartieran sus respuestas, al mismo tiempo que Martín expresó con el equipo “Quiero que cada uno de ustedes analice sus respuestas y piense realmente si la forma en la que se sienten el día de hoy es diferente a la forma en la que se sentían el día número uno del taller. Me gustaría pensar que las herramientas que en conjunto aprendimos en el taller las pueden aplicar a su vida cotidiana ahora y en un futuro para una mejora en su vida tanto personal como profesional”.

Por un lado, Martín expresó que uno de los aspectos que el equipo enfatizó en mayor medida fue la mejora en la comunicación entre los compañeros. Antes de recibir el taller, la comunicación entre el equipo era uno de los objetivos más complejos para mejorar, ya que esta era muy escasa y poco asertiva. “La comunicación y confianza en el equipo estaba muy deteriorada a partir del incidente de que su compañero infectado no contara que estaba infectado y continuara yendo a sus labores. Además, que todos se encontraban emocionalmente irritables, con miedo y con pocas ganas de realizar su trabajo. Todos los días surgía uno o dos conflictos entre los compañeros del centro de salud. Era de suma importancia solucionar el problema de la comunicación en el equipo”. Así como menciona Guillezeau (2018) la comunicación en los profesionales es de mucha relevancia para el rendimiento laboral, esto no solo permitirá un mejor ambiente laboral, sino que también la economización de recursos y tiempo.

Por otro lado, Martín comentó que el segundo aspecto que tuvo mayor impacto en los participantes fue el manejo de estrés, los participantes mencionaron que tuvieron una mejora significativa en la forma en la que direccionaban el estrés tanto laboral como de la situación actual de pandemia COVID-19. Martín expresó con los participantes que en ocasiones el estrés es adaptativo, pero cuando no se cuentan con las herramientas y habilidades suficientes para manejarlo este puede volverse perjudicial para salud física y mental. La clave es conseguir un equilibrio entre los factores externos y el manejo de las emociones y de esta forma poder continuar con un rendimiento laboral óptimo,

especialmente para los colaboradores de la salud en estos momentos. Este concepto de balance entre salud y utilidad laboral es referido por Álvarez (2021) quien explica que es un reto para estos profesionales encontrar ese equilibrio entre preservar la salud mental y continuar las labores profesionales dando el mejor rendimiento posible.

Continuando con las actividades, como parte de la observación, se notó que Martín siguió con el apartado llamado “Labores después de la pandemia COVID 19”. En este apartado el objetivo principal, comenta Martín, era conversar y analizar con los participantes sobre cómo se ven profesionalmente después de un determinado tiempo de que la situación de la pandemia mejore, algunos de los comentarios de los participantes fueron los siguientes “ Yo me veo como una nueva profesional, creo que de esta situación lo mejor que podemos pensar es que seremos personas renovadas con un mayor control sobre nuestras emociones y conocimientos sobre cómo aplicar la inteligencia emocional a nuestras relaciones interpersonales del laburo, además de mejorar mi productividad y servicio en el centro”.

Otra de las aclaraciones de los participantes incluyó “A mí en lo particular la pandemia me volvió amigo de la tecnología viste, yo antes de que todo empezara no podía ni imaginar conectarme a una video llamada de trabajo por una plataforma online, ahora aprendí a manejarme con las redes y plataformas digitales y todo es bárbaro”. En línea con el concepto de teletrabajo y las plataformas digitales, Weller (2020) hace énfasis en el cambio acelerado que se dio del uso de las plataformas digitales como medio de trabajo a raíz de la pandemia por COVID 19. El uso de la tecnología se aceleró en gran medida a partir de esta crisis humanitaria en donde, el internet y demás fue un instrumento facilitador.

Martín al finalizar los comentarios de cada participante expresó la importancia que tenía hoy en día el *teletrabajo* y el uso de la tecnología para aprovecharlo como herramienta mediadora para el trabajo. El *teletrabajo* se ha convertido en parte de la vida de los profesionales y colaboradores, a lo cual Santillán (2020) también alude a que el *teletrabajo*, *home office* y/o trabajo a distancia son las nuevas modalidades que llegaron para quedarse por un tiempo prolongado.

Dentro de este apartado de la actividad, se observó también que se llevó a cabo una dinámica en donde el grupo médico debía comentar uno o dos retos que se habían

propuesto para hacer de su lugar de trabajo un ambiente agradable y armónico, para esto Martín explicó que era importante ser conscientes que para lograr dichos objetivos que cada uno se propuso, debían trabajar activamente por ello. Por ejemplo, uno de los colaboradores se comprometió a mejorar su atención a los pacientes; ser más atento, a lo cual Martín le comentó como sugerencia que podría empezar por prestar más atención a los detalles y necesidades que requiere cada paciente. Martín además compartió que es importante que los colaboradores tengan una idea realista entre las capacidades propias y lo que se proponen como metas u objetivos, ya que al tener expectativas poco realistas de lo que cada colaborador es capaz de hacer, pueden llegar a experimentar sensaciones de agobiado y ansiedad hasta sentirse colapsados y paralizados profesionalmente, por ende, su salud mental se puede ver afectada. En relación con esto Fessell y Cherniss (2020) aluden a que cuando los profesionales se sienten abrumados o fatigados por la carga laboral, se le conoce como *síndrome del quemado*.

En cuanto a esto, Martín recalcó con los participantes la importancia de mantenerse activos físicamente durante la pandemia. Esto, para evitar que se den situaciones como el síndrome del quemado, en donde especialistas como Mera-Mamián et al. (2020) sugieren que la actividad física sea considerada una prioridad en estos momentos en los que el ejercitarse pueda verse afectado, principalmente para los profesionales que trabajan desde casa o quienes por su tipo de labores no cuentan con el tiempo disponible para ejercitarse desde sus hogares.

Parte de los últimos puntos de la intervención incluyó una sección que Martín la nombró *inteligencia emocional aplicada*, aquí se observó que todos los participantes anotaron en una hoja tres formas en las practican la inteligencia emocional en su vida personal y en sus labores profesionales. Algunas de las respuestas fueron “Yo aplico la inteligencia emocional, tratando de ser más clara a la hora de hablar con mis compañeros de laburo para que no se den mal entendidos”, otro de ellos dijo “Para mí aplicar la inteligencia emocional es poder identificar mis emociones y aprender a manejarlas, creo que teniendo esa herramienta se pueden evitar y solucionar problemas que pueden ser insignificantes, pero se convierten en algo grande”.

Terminando y como cierre de la actividad, se vio que Martín propuso que, entre el equipo y él, dieran unas palabras de agradecimiento y despedida. Martín comentó

“Quisiera que todos en este momento expresáramos lo que sentimos y por lo que estamos agradecidos, cómo llegaron y cómo se van de este taller que fueron varias sesiones en donde el trabajo no fue únicamente mío, ustedes fueron gran parte de lograr terminar esta actividad con retos y objetivos cumplidos, pero lo mas importante de todo, se van siendo personas distintas con nuevas herramientas y habilidades de inteligencia emocional que les servirán para desempeñar sus labores de mejor manera y mejorar sus relaciones interpersonales.

Dentro de los comentarios de los participantes se escuchó “Este espacio que nos diste Martín fue como un alivio y respiro dentro de todo lo que está pasando a nuestro alrededor, cada vez que nos conectamos con vos es como mi momento feliz del día” así como también “Definitivamente Martín en estos tiempos de pandemia este taller fue lo mejor que nos pudo pasar como profesionales de la salud, no sé dónde ni en qué condiciones estaríamos de no ser por tu apoyo”

## **6. Conclusiones**

La finalidad del presente Trabajo Final Integrador constó en analizar y describir la intervención basada en el tema de inteligencia emocional a parte del equipo médico de una institución de salud privada, dicha intervención se dividió en dos fases, un primer momento apoyado en la prevención y una segunda etapa con eje en la contención emocional. El enfoque en el cual estuvo enmarcado el análisis y la descripción de dicha intervención fue el área de la psicología laboral. Asimismo, se identificaron los puntos centrales de cada intervención, así como la explicación de las estrategias llevadas a cabo para desarrollar el concepto de inteligencia emocional.

Como primera parte y para describir los hallazgos de los objetivos planteados, se pudo observar que dentro del primer objetivo se desarrolló el detalle de las principales funciones de la consultora de Recursos Humanos, así como la metodología con la cual se llevaría a cabo la intervención sobre inteligencia emocional. Parte de este primer objetivo, que se cumplió, fue lograr calmar la ansiedad y el miedo que los colaboradores experimentaban en el momento, para esto el coordinador brindó herramientas para que los efectos negativos, como miedo y tristeza, de la pandemia se logran manejar y direccionar en beneficio de los colaboradores. Otro de los puntos principales dentro de

este primer objetivo fue lograr una mejor identificación de las necesidades tanto físicas como mentales del equipo médico, con lo cual se realizó un estudio tipo *mapeo* para poder conocer con claridad por donde se debía comenzar a intervenir en los participantes. La consultora de Recursos Humanos enfatizó que el conocer desde un primer momento las necesidades de la empresa a la que se le brinda el servicio es indispensable para cumplir con resultados ideales.

Dentro de este primer objetivo adicionalmente se concluyó que era relevante que los voluntarios tuvieran una participación activa, con el fin de poder romper el hielo, conocer las necesidades individuales e identificar a cada uno de manera más cercana y disminuir la tensión que mencionaban los colaboradores que existía en el ambiente laboral. También como parte de las intervenciones se le recomendó al equipo tareas que debían realizarse después de las intervenciones, y que tenían como objetivo poner en práctica la teoría aprendida.

En cuanto al segundo objetivo, este se cumplió en su totalidad, siendo uno de los objetivos que mayores obstáculos presentaba para el equipo. En cuanto a este objetivo se armó un cuadernillo con distintas actividades relacionadas a la contención emocional. Este cuadernillo fue de gran apoyo porque significó empoderar a los participantes brindándoles ideas en específico y concretas sobre cómo actuar al sentirse emocionalmente desbordados, a la vez que después de terminada la intervención pudieron guardarlo y tenerlo como apoyo en cualquier momento de crisis o problemas que se presente en un futuro. Un ejemplo de las ideas brindada fue, incentivar a los compañeros a mantener una mayor comunicación e interacción entre todos con el objetivo que supieran que además de ser compañeros laborales también pueden ser un apoyo significativo unos con otros. Según lo que comentan Valero et al. (2020) el mantener fuertes conexiones interpersonales es un aspecto que fomenta la inteligencia emocional.

Gran parte del trabajo de este segundo objetivo era concientizar a través de la inteligencia emocional a los participantes que, aunque las circunstancias parezcan desesperanzadoras, con la correcta atención e información se puede lograr superar cualquier adversidad que en este caso la pandemia estaba afectando varios aspectos de los colaboradores; aspectos sociales, personales, y profesionales, así como menciona

Sierra y Díaz (2020) que el reto verdaderamente se encuentra en lograr identificar las diferentes emociones y necesidades que se viven en circunstancias de crisis.

En lo que consta al tercer objetivo, se concluyó que la retroalimentación que se recibió de parte del equipo médico fue en su mayoría positiva y con los resultados que se esperaban. Esta sección de las intervenciones fue de las más importantes ya que fue este momento en donde se pudo conocer si el abordaje fue el correcto, si hicieron falta temáticas por tratar o si se cumplió realmente el objetivo de dar esta intervención de inteligencia emocional al equipo de profesionales de la salud, para aliviar el malestar emocional que experimentaban los participantes. Para dar cuenta de esto fue necesario crear un auto reporte en el cual se pudo conocer la opinión de todos los evaluados. Este autoreporte, que lo sugieren Feldman y Blanco (2006) funcionó como sondeo para conocer la opinión y el feedback del personal, ya que en el ámbito laboral este es de suma importancia para enfatizar las debilidades y fortalezas.

En cuanto a las limitaciones del trabajo propuesto, sin duda la metodología fue un desafío en un principio ya que la práctica fue llevada a cabo en su totalidad de forma online y no presencial, siendo esto en cierta forma una limitación a conocer a profundidad tanto a la consultora como las actividades que fueron efectuadas, así como lo menciona Weller (2020) que debido a la pandemia por COVID 19, los seres humanos se vieron en la obligación de adaptarse a una transformación digital. Otra de las limitaciones consideradas sería la poca variedad de instrumentos, sin embargo, esto va relacionado a las limitaciones que surgen de realizar la práctica en una metodología online ya que, al ser digital las posibilidades de extender la información se ven acotadas.

Por otro lado, en cuanto al aporte personal se puede mencionar que el trabajo elegido es innovador porque abarca una temática que se vive actualmente y que nunca se había conocido una pandemia por el virus de COVID 19, lo cual vuelve la temática interesante e innovadora. Adicional, todo el trabajo investigado además de ser innovador puede utilizarse como fuente de herramientas de inteligencia emocional para poder aplicarlas en la vida cotidiana y personal de los lectores.

Además, incluir la temática de la inteligencia emocional en el área laboral de la psicología se vuelve también novedoso ya que en la actualidad se habla frecuentemente acerca de cómo lograr motivar en mayor medida a sus empleados y que estos logren un

fuerte sentimiento de identificación con la cultura empresarial del lugar en el que trabajan. Así al tener los empleados una conexión de compromiso y de identificación con los valores, misión y visión de su lugar de trabajo estarán motivados por aspectos intrínsecos que perduran en el tiempo.

Como segundo aporte personal y parte de lo mencionado por el coordinador durante las intervenciones, también se sugiere que la salud mental dentro de las organizaciones sea considerada una prioridad y que tome la relevancia necesaria, ya que velar por el bienestar mental de los profesionales es igual de importante que velar por la salud e integridad física.

Respecto a la materia y como perspectiva crítica, también surgen dudas con el trabajo planteado acerca de considerar la inteligencia emocional en los trabajadores como un requisito indispensable para ser contratado dentro de una empresa teniendo en cuenta las exigencias del mundo laboral hoy en día. Así como lo explica Xifra (2020) que lo crucial acerca del concepto de inteligencia emocional en la actualidad es lograr el progreso de las industrias a través de la mejora de las relaciones interpersonales y la inteligencia emocional en sus empleados.

Además, este trabajo también genera preguntas acerca de que los desbordes emocionales y la salud mental en ámbitos laborales en repetidas ocasiones pueden ser considerados una *exageración* o ser subestimado, según lo que mencionaron los colaboradores en alguna oportunidad de la práctica, cuando en realidad no deben de minimizarse los sentimientos de los colaboradores por mínimos que sean ya que siempre impactarán en su desempeño profesional.

En seguimiento a las perspectivas críticas mencionadas, se podría incentivar a las empresas a invertir en aspectos de recompensas emocionales, como un tipo de salario emocional; en donde los colaboradores por ejemplo gocen uno o dos días al mes de terminar sus labores al medio día y poder gozar del resto del día con familiares, cumplir con alguna cita médica o simplemente descansar.

A estos aspectos se le pueden considerar nuevas líneas de investigación para profundizar y conocer el tema de la inteligencia emocional de una mejor manera en cuanto a cómo es que los directivos y gerentes de altos mandos, manejan la inteligencia emocional para liderar a sus equipos. Qué habilidades son indispensables para que los

empleados den su mejor rendimiento, y como consecuencia un desarrollo eficiente para la empresa, en donde el adecuado manejo de las emociones en situaciones de crisis se puede ver afectado. Sería entonces en esos momentos en donde los directivos de altos mandos efectúan el papel de líder y en donde la inteligencia emocional se pone en juego.

Tomando en cuenta el contexto de crisis que se vive hoy en día y que esta crisis afecta en la totalidad a los individuos, es importante considerar abordajes interdisciplinarios para que de esta manera los resultados sean a nivel global de la persona y no únicamente en un área específica. Urzua et al (2020) aluden precisamente a la idea de implementar abordajes intersectoriales en los pacientes para que varios ámbitos sean considerados como la salud física, aspectos laborales, personales y emocionales y no intervenir desde un área únicamente. A su vez por otro lado, también indagar con la consultora si las temáticas de inteligencia emocional practicadas desde la modalidad online generan el mismo interés y compromiso en los colaboradores que las prácticas en talleres o sesiones de forma presencial.

Sería también oportuno, evaluar si el contexto de modalidades de trabajo afectó o no, de una forma considerable, los labores y el desempeño de los profesionales que conforman la consultora. Arjen (2008) hace referencia a que precisamente son las crisis las que actualizan de cierto modo a las empresas a los requerimientos sociales de cada época. Es inevitable pensar en que exista alguien que no esté afectado por la pandemia COVID-19, sin embargo, hay organizaciones las cuales se vieron afectadas en mayor medida que otras hasta incluso declaradas en bancarrota. Entonces sería atractivo como futura línea de investigación evaluar en qué medidas la consultora fue afectada y si los mismos profesionales que la conforman buscaron ideas novedosas para efectuar sus labores y reinventar las técnicas implementadas de psicología laboral a sus clientes o si de cierto modo continuaron sus laborales como de costumbre a lo que era antes de la pandemia por COVID-19.

## **7. Referencias bibliográficas**

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México, D.F: Cengage Learning Editores.

- Alvaréz, Á. (2021). Retorno al trabajo durante la pandemia. La perspectiva bioética. *Salud Pública de México*, 63(1). Doi: [doi:https://doi.org/10.21149/12369](https://doi.org/10.21149/12369)
- Amador-Soriano, K., Velásquez-Albo, M. A., & Alarcón-Perez, L. (2018). Las competencias profesionales del psicólogo desde una perspectiva integral. *Revista de Educación y Desarrollo*. Recuperado de [https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/45/45\\_Amador.pdf](https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/45/45_Amador.pdf)
- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México, D.F: Cengage Learning Editores .
- Alvaréz, Á. (2021). Retorno al trabajo durante la pandemia. La perspectiva bioética. *Salud Pública de México*, 63(1). doi:<https://doi.org/10.21149/12369>
- Amador-Soriano, K., Velásquez-Albo, M. A., & Alarcón-Perez, L. (2018). Las competencias profesionales del psicólogo desde una perspectiva integral. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45(2), 7-12.
- Ardilla, R. (1968). Orígenes de la psicología laboral. 13(1(2)).
- Ardilla, R. (2011). Inteligencia. Qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Revista de la Academia Colombiana de ciencias exactas, físicas y naturales*, XXXV. doi:03703908
- Arjen, B. (2008). *Crisis Management. II*. Sage Publications Inc.
- Ayala, A., & Cardona, M. (2016). Emociones y desempeño laboral. *Psyconex*, 8(12).
- Barraca, J., Fernández-González, A., Opazo, H., & Lozano-Bleda, J. H. (2012). MSCEIT y tesis: Relaciones entre dos pruebas de habilidad para la evaluación de la inteligencia emocional. *Ansiedad y Estrés*, 18((2-3)), 187-200.
- Bradberry, T., Greaves, J., & García, A. (2013). *Inteligencia emocional 2.0 : estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Barcelona: Conecta .
- Buitrago, F., Ciurana, R., Fernández, M., Tizón, J. (2021). Pandemia de la COVID-19 y salud mental: reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española. 53(1).Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2020.06.006>
- Calle, M. G., Remolina, N., & Velásquez, B. (2011). Incidencia de la inteligencia emocional en el proceso de aprendizaje. *Ciencias biomédicas*, 9(15), 1-112.
- Carmona-Fuentes, P., & Rosas-Reyes, R. (2017). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Líder*, 19(31).
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex*, 9(14).
- Castro, M. A. (2017). Psicología Diferencial. Manual Autoformativo. *Universidad Continental*, 112.
- Castro-Solano, A., & Benatuil, D. (2008). Teorías contemporáneas de la inteligencia . En A. Castro-Solano, & D. Benatuil, *Teorías contemporáneas sobre la inteligencia* (págs. 299-328).
- De la Serna, J. M. (2020). *Aspectos Psicológicos del COVID-19* (1ra edición ed.). Editorial Tekttime.

- Duque, J. L., García, M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *ScienceDirect*, 33(144), 250-260.
- Enrico, L., & Luján, F. M. (2016). Algunas apreciaciones acerca de los conceptos de inteligencia y aprendizaje en la teorización psicopedagógica. *Pilquen*, 13(2).
- Extremera, N. (2020). Coping with the stress caused by the COVID-19 pandemic: future research agenda based on emotional intelligence. *International Journal of Social Psychology*.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Scielo*, 29 (2), 103-108.
- Fernández, L. (2018). Una revisión crítica de la psicología positiva: Historia y concepto. *Revista colombiana de psicología*.
- Fessell, D., & Cherniss, C. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and Beyond: Micropractices for Burnout Prevention and Emotional Wellness. *Journal of the American College of Radiology*, XVII.
- Gardner, H. (1993). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Nueva York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Massachusetts: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U. Recuperado el 6 de abril de 2021
- Guanche Garcell, H. (2020). COVID-19. Un reto para los profesionales de la salud. *Scielo*.
- Guillezeau, P. (2018). *La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. fundamentos: valores, comunicación y liderazgo*. (Vol. 1). Maracaibo.
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Lorenzo, A., Díaz, K., & Zaldivar, D. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, X(2).
- Mera-Mamián, A., Tabares, E., Montoya, S., Muñoz, D., & Monsalve, F. (2020). Recomendaciones prácticas para evitar el desacondicionamiento físico durante el confinamiento por pandemia asociada a COVID-19. 22(2). doi:<https://doi.org/10.22267/rus.202202.188>
- Mitroff, I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. (1987). *Effective Crisis Management*. I. Academy of Management.
- Moreno, C., Saiz, E., & Martínez, C. (2018). Revisión histórica del concepto de inteligencia: Una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, XXX, 11-30. doi:0120-0534
- Nieto, A. E. (2012). *Inteligencia emocional*.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS*.
- Prieto, M. D., & Ferrandiz, C. (2008). Inteligencia emocional y alta habilidad. *Revista Española de pedagogía*, 241-260.
- Purificación, S. (2017). Evolución de los conceptos sobre inteligencia. Planteamientos actuales de la inteligencia emocional para la orientación educativa.

- Riggio, R. E. (2016). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th Edition ed.). New York City, United States of America: Routhledge.
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 3-6.
- Sierra, S., & Díaz, C. (2020). Inteligencia emocional y práctica clínica en tiempos de pandemia. *CES Medicina*, 34(2).  
doi:<http://dx.doi.org/10.21615/cesmedicina.34.COVID-19.9>
- Tacca, R., Tacca, A. I., & Cuarez, R. (2020). Inteligencia emocional del docente y satisfacción académica del estudiante universitario. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*.  
doi:<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.887>
- Urzúa, A., Vera-Villarroel, P., Caqueo-Urizar, A., & Polanco-Carrasco, R. (Abril de 2020). La Psicología en la prevención y manejo del COVID-19. Aportes desde la evidencia inicial. *Scielo*.
- Valero, N., Velez, M. F., & Duran. (2020). Afrontamiento del COVID-19: estrés, miedo, ansiedad y depresión? *Enfermería Investiga, Investigación, Vinculación, Docencia y Gestión*, v(3).
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID 19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *CEPAL*, 13-25. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos de COVID 19. *El profesional de la información*, 29(2).  
doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>